

가

?



잘 나가던 기업들이 왜 한 순간에 무너졌을까?

1981년부터 자산 규모가 5억 달러가 넘는 미국 기업들 가운데 423곳이 파산신청을 했다. 파산신청의 총자산규모는 1조 5,000억 달러를 초과했다. 지난 25년간 미국의 상장회사 가운데 258곳이 총 3,800억 달러가 넘는 규모의 손실을 입었다. 67곳이 영업중단으로 입은 총 손실은 300억 달러에 이르렀다. 잘 나가던 기업들이 무엇 때문에 이러한 파멸을 초래했는가? 파멸을 낳는 전략을 피할 수는 없는 것일까? 아니면 치명적인 결함은 뒤늦게야 알 수 있는 것일까?

실패한 기업들로부터 교훈을 얻기 위해 저자인 춘카 무이와 폴 캐롤 팀은 지난 25년 동안 일어난 최악의 경영사례에 대한 광범위한 조사를 실시했다. 그들은 2,500여 건의 실패 사례를 토대로 750개의 가장 의미 있는 실패 사례만을 추려 1년 이상 연구했다. 조사 결과 기업의 생사를 가르는 치명적인 실수들 가운데 대부분은 엉터리 전략 때문에 초래되었음이 밝혀졌다. 저자들은 이 연구를 통해 실패한 기업의 반복적인 패턴 7가지를 찾아냈다. 시너지, 금융공학, 몰입, 경로유지, 인접시장, 기술혁신, 통합이 바로 그것이다.

시너지 효과에 대한 환상

컨설팅 회사인 맥킨지가 124건의 인수 사례를 연구한 결과를 보면 30%만이 수익 면에서 예상과 비슷한 시너지 효과를 얻었다. 과거에 실적이 좋지 못했던 기업들은 인수 후에도 여전히 성과를 내지 못했다. 심지어 좋은 성과를 내왔던 기업들조차 인수 후 오히려 성과가 나빠지기도 했다. 치명적인 시너지의 유혹을 이기지 못한 대표적인 예가 온라인(AOL)과 타임위너의 합병이다. 2000년 합병 당시 10년 된 기업인 AOL의 주식 시가총액은 2,800억 달러였다. <타임>, <포춘>, <스포츠 일러스트레이트>등 수십 종에 달하는 잡지를 발간해 온 타임위너는 AOL이 온라인 구독 서비스 고객을 더 많이 확보할 수 있도록 잡지와 케이블, 영화, 음악 등과 관련된 정보 등 새로운 콘텐츠를 제공할 생각이었다. 합병회사는 잡지와 타임위너의 자산을 합쳐 AOL과 함께 광고를 팔려고 했지만 일은 계획대로 되지 않았다.

허점투성이 금융 기법

금융공학은 사기가 아니다. 금융공학은 공격적이지만 합법적으로 회계나 금융 메커니즘을 활용하는 방법이다. 그러나 금융공학의 공격적인 회계 방법은 중독성이 강해 종종 사기로 이어졌다. 그린 트리 파이낸셜은 1990년대에 수많은 금융혁신을 통해 미국 중산층 이하 서민들이 트레일러 주택을 쉽게 구입할 수 있게 해주며 사랑을 받아왔다. 1991년부터 1998년 사이에 일종의 조립식 주택인 트레일러 주택 판매는 매년 두 배 이상 늘어나면서 37만 5000세대에 이르렀다. 그린 트리는 1992년에 트레일러 주택 구입자들에게 총 12억 달러를 빌려 주었고 1996년에는 그보다 4배 더 많은 돈을 빌려 주었다. 대출이 최고조에 이르렀을 때 그린 트리는 판매된 트레일러 주택의 40% 이상을 대출해 주었다. 1991년과 1997년 사이에 그린 트리의 순이익은 3억100만 달러로 6배 늘었고 같은 기간 동안에 주가는 30배나 급등했다.

그러나 문제는 그린 트리 금융공학이 만든 언제 무너질지 모르는 사상누각에 있었다. 그린 트리는 수명이 10년에서 15년에 불과한 단기 자산인 조립식 주택으로 30년 만기 모기지 대출을 해주었다. 일반 주택은 시간이 갈수록 가격이 오르지만 트레일러 주택은 시간이 지날수록 가치가 떨어졌다. 장기금리가 떨어지고, 공격적인 대출 정책으로 눈덩이처럼 불어난 거액의 대출금이 문제가 되면서 1997년 그린 트리는 3억 9000만 달러의 손실을 입었다. 그린 트리는 콘세코에 매각됐으나 콘세코의 주식은 그 후 7년 동안 90%가 폭락했으며 마침내 콘세코는 2002년 파산했다.

맹목적인 기업 쇼핑, 몰업의 무너진 꿈

동종 사업에 종사하는 수십 개 내지 수백 개, 심지어 수천 개의 소규모 시업을 인수 합병해서 거물기업으로 탈바꿈하려고 ‘몰업’을 시도하다가 난관에 부딪힌 기업은 무수히 많다. 몰업이란 이론상으로는 위대해 보였지만 현실에서는 큰 효과를 내지 못했다. 1980년대 질레트 홀딩스 등이 지역 TV방송국 시장에 몰업을 시도하자 여러 방송국은 연매출보다 21배나 높은 가격을 요구했다. 질레트는 1980년 대 중반 12개월 만에 12곳의 TV방송국을 인수했다. 게다가 질레트는 인수대금이 과도하다는 경고가 있었지만 이를 무시한 채 지역 민방 6개를 소유하고 있던 스토리 커뮤니케이션즈를 추가로 인수했다. 그러나 높은 인수가격 때문에 질레트의 부채 규모는 12억 달러에 달했고, 결국 1991년 질레트는 파산을 신청했다.

변화를 거부하고 주력사업 고수하기

항공조사관들이 쓰는 용어 가운데 CFIT(Controlled Flight Into Terrain)가 있다. 조종사가 좋은 조건에서 비행기를 잘 조종하다가 갑자기 지상이나 언덕, 산 아래로 추락하는 것을 말한다. 경영자는 조종사와 마찬가지로 자신에게 닥친 문제가 실제로는 심각하지 않다고 자신을 속이거나 오랫동안 아무런 대응을 하지 않다가 부지불식간에 산에 정면으로 충돌한다. 코닥은 1981년도에 이미 디지털 카메라가 100년 전통의 필름, 종이, 화학약품사업에 중대한 위협을 가할 것이라는 사실을 알고 있었다. 하지만 코닥은 디지털이 세상을 완전히 지배할 것이라는 전망에도 불구하고 다가오는 위협을 애써 무시한 채 변화를 거부해 참담한 결과를 초래했다.

모양만 그럴듯한 인접사업 진출

제록스는 1980년대 초반에 핵심사업인 복사기 사업에 문제가 생기자 금융서비스 분야로 진출했다. 그러나 새로운 시장에 대해 아무런 전문 지식이 없었기 때문에 실패 가능성이 매우 높았다. 제록스는 1992년에 8억 달러 정도를 대손상각 처리한 후 금융서비스 사업에서 손을 떼겠다고 밝혔다. 그렇지만 완전히 손을 떼는데는 5년이 더 걸렸고, 그간 적자가 28억 달러 더 늘어났다. 아이러니컬하게도 제록스 고위경영진들은 다시 복사기 사업에 전력하기 시작한 후에야 극단적인 비용 절감을 단행하고 창조적인 제품을 개발했고 마침내 제록스를 회생시켰다.

시장성이 없는 첨단기술에 미래를 걸다

모토로라가 시작한 이리돔 위성 전화 벤처사업은 기업이 자기 자신에게 얼마나 심한 거짓말을 할 수 있으며 기술에 가장 정통한 기업조차 신기술의 가능성을 과대평가할 때 어떤 실수를 저지룰 수 있는지를 보여준다. 원래 설계안에 따르면 이 시스템을 가동하기 위해서는 총 77개의 위성이 필요했다. 그래서 이 시스템은 원소 기호 77번인 이리돔으로 명명 되었다.

모토로라의 엔지니어들은 1990년에 이리돔 시스템이 첫 선을 보일 때 벽돌만한 크기의 휴대폰은 가격이 대당 3,000달러 정도가 될 것이며, 통화료는 현지 유·무선 시스템에 지불해야 하는 요금 외에도 분당 3달러 정도는 더 내야 할 것으로 예상했다. 또 휴대폰 통화가 가능하려면 위성과 '직선'으로 연결되어야 하기 때문에 건물이나 자동차 안 심지어 주요 대도시에서도 통화가 되지 않는다는 것을 일찌감치 알고 있었다. 그러나 이리돔의 시장 조사는 이미 알려진 서비스의 한계를 감추는 한편 비전만 반복해서 강조했다. 그렇게 함으로써 조사는 수요를 과대평가했다. 서비스 출시 이후 불과 9개월이 지난 1999년 8월 이리돔은 15억 달러가 넘는 채권을 상환하지 못했고 결국 파산신청을 했다.

무모한 몸집 불리기, 기업 통합의 최후

산업을 성숙단계에 접어들면 수익 기반이 감소하고 해당 업계에서 활동하는 기업의 숫자가 줄어들게 된다. 그러면 경영자들은 종종 통합과 관련된 잘못을 저지른다. 당초 생각했던 것보다 더 많은 문제를 갖고 있는 경쟁사를 인수하고 마는 것이다. 산업이나 기업이 처한 여건에 따라서 달라지겠지만 인수를 통해서 기업을 통합한다는 게 자칫 잘못된 결정으로 두 배 더 빨리 몰락의 길로 들어설 수도 있다. 다임러는 1998년에 380억 달러를 주고 크라이슬러를 인수하면서 두 회사의 통합으로 연간 30억 달러의 비용을 절감하게 될 것으로 기대했다. 그런데 합병 후 다임러는 예상했던 이익을 얻지 못했다. 대신 합병의 명분을 마련하는 동안 무시해버린 여러 가지 문제들로 고통을 받았다.

왜 똑똑한 사람들이 치명적인 실수를 하는가

심리학과 인류학에서는 다음과 같은 인간의 경향 때문에 엄격한 접근을 취하는 게 극도로 어렵다고 한다.

첫째, 사람들은 정보를 평가하기 전에 어설픈 결론부터 내린다. 둘째, 사람들은 추상적인 것을 다루는 훈련이 잘 되어 있지 않기 때문에 많은 종류의 정보를 객관적으로 바라보는 데 애를 먹는다. 셋째, 사람들은 해답을 찾아냈다고 생각하면 그 해답이 틀렸을 가능성보다 그것이 옳다는 것을 확인시켜줄 방법만 찾는다. 넷째, 사람들은 집단의 뜻에 순응한다. 특히 리더가 강력하면 더욱 그렇다. 그럴 때 사람들은 집단의 생각을 검증할 수 있는 반대 의견을 제기하지 않는다. 다섯째, 사람들은 자신이 저지른 잘못에서 교훈을 얻지 못한다. 인간들은 일반적으로 자만심 때문에 많은 고통을 겪고, 잘못을 발뺌하기 위한 복잡한 방어기제를 갖고 있기 때문이다. 그래서 기업의 전략을 세우는 똑똑한 사람들은 실수에서 배우려고 하지 않고 자신이 저지른 잘못을 인정하지도 않는 것 같다.

인간의 이 다섯 가지 경향은 실수를 넘어 현명한 전략을 세우기 위해서 반드시 극복해야 할 중요한 문제다. 이 책은 이처럼 전략보다는 인간의 본성에 비추어 관찰한 내용을 담고 있다. 즉 인간이 어떻게 오류를 저지르고, 그러한 오류가 비즈니스 세계에서 어떤 식으로 영향을 미치며, 오류로 인한 잘못된 결정을 어떻게 막을 수 있는지 다루고 있는 것이다.

()